

BCR3102

Bacheloroppgave

**Høyskolen Kristiania**

Antall Ord: 7 509

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

Forord

Tre fantastiske år på Høyskolen Kristiania i studiet Ledelse og Servicestrategi skal nå avsluttes med denne bacheloroppgaven. Vi har i løpet av disse årene fått god innsikt i ledelse og organisasjonsfag. I denne oppgaven har vi benyttet oss av teori fra flere av de ulike emnene vi har gjennomgått under studietiden. Med fokus på teori om lederskap og kommunikasjon, har vi i gjennomføringen spisset det ned til muntlig kommunikasjon, motivasjon og mestring.

Vi har gjennom hele studiet jobbet sammen som et godt team, med samme mål og ulike interesseområder som har gjort det lærerikt, gøy og spennende med vårt samarbeid. Det var ikke vanskelig å finne ut av hvilket emne vi ønsket å skrive en bacheloroppgave om, da vi enstemmig valgte ledelse og kommunikasjon. Dette emne hadde vi tredje semester, det var innholdet og foreleser Henning Friberg som gjorde dette temaet interessant slik at det var noe vi ville fordype oss i.

Vi vil takke vår veileder Alice Tonzig for nyttige råd, oppmuntring og motivasjon. Oppgaven hadde ikke blitt slik som den er fremstilt i dag om det ikke var for hennes tilbakemeldinger, gode råd, og ikke minst hennes optimisme. Vi vil også takke Plan-B for at de tok seg tid i sin travle arbeidshverdag med å stille opp med informanter. De hjalp oss med å forske på *“hvilken måte muntlig kommunikasjon benyttes som et virkemiddel for å øke motivasjon og mestring blant de ansatte i organisasjonen Plan-B”*. Gjennomføringen av denne bacheloroppgaven hadde ikke vært det samme om vi ikke hadde fått den informasjonen vi fikk fra Plan-B. Arbeidet med oppgaven har vært en lang og lærerik prosess og vi er stolte av hva vi har fått til med oppgaven.

Vi vil takke familie, venner og medstudenter for god støtte gjennom studietiden. Tilslutt en stor takk til Høyskolen Kristiania og foreleserne ved skolen, for tre flotte, lærerike og inspirerende år.

God lesing!
Oslo, 05.06.2018
332715, 332719, 332731

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven har tatt utgangspunkt i problemstillingen; *“På hvilken måte benyttes muntlig kommunikasjon som et virkemiddel for å øke motivasjon og mestring blant de ansatte i organisasjonen Plan-B.”*. Formålet med denne oppgaven har vært å forske på ledernes innvirkning på motivasjon og mestring gjennom muntlig kommunikasjon. Vi anså dybdeintervjuer for å være best egnet datainnsamlingsmetode for å få en dypere forståelse av kommunikasjonen innad i bedriften, og innhentet informasjon fra fem informanter. Vi valgte å forholde oss til en bedrift, der to av informantene var ledere og tre av informantene medarbeidere.

Gjennom vårt forskningsarbeid har vi kommet frem til at tillit, fellesskap og ansvar er tre faktorer som påvirker motivasjon og mestring. Lederen skaper dette gjennom et inkluderende arbeidsmiljø, der de ansatte blitt tidlig tatt med inn i beslutninger. Med utgangspunkt i Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori har vi prøve å knytte våre funn opp mot en teoretisk kontekst.

Resultatene i denne forskningen kan ikke benyttes som resultater i andre bedrifter eller andre avdelinger.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
2.0 Problemstilling.....	5
2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	5
2.2 Problemstilling.....	6
2.3 Kausalitetsmodell.....	6
3.0 Teori.....	7
3.1 Ledelse.....	7
3.2 Motivasjon.....	7
3.2.2 Maslows behovspyramide.....	8
3.2.2 Herzbergs tofaktorteori.....	10
3.2.4 Indre og ytre motivasjon.....	12
3.3 Mestring.....	13
3.4 Se de ansatte.....	14
3.5 Kommunikasjon.....	15
3.5.1 Kommunikasjonsprosessen.....	15
3.5.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon.....	17
3.5.3 Kommunikasjon gjennom elektroniske medier.....	18
3.5.4 Ulike teoretiske oppfatninger av kommunikasjon.....	18
3.5.5 Kommunikasjon i organisasjonen.....	19
4.0 Metode.....	20
4.1 Fremgangsmåte og utvalg.....	21
4.2 Gjennomføring av intervjuene.....	21
4.3 Transkribering og koding.....	22
4.4 Forskningens gyldighet.....	23
4.5 Forskningsetiske hensyn.....	23
5.0 Analyse og resultater.....	24
5.1 Kommunikasjon.....	24
5.2 Motivasjon.....	26
5.3 Mestring.....	28
6.0 Konklusjon.....	29
6.1 Videre forskning.....	30
7.0 Litteraturliste.....	31

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg I I: Transkribering leder 1

Vedlegg I I I: Transkribering medarbeider 1

1.0 Innledning

Vi mennesker har ønsker om å prestere, ha prestisje og nyte suksess og samtidig få anerkjennelse fra andre. Men før dette er vi nødt til å dekke en rekke nødvendige behov for å i det hele tatt kunne overleve. Disse behovene er alt fra fysiologiske behov som mat, drikke og tak over hodet, til sosiale behov som kjærlighet og tilhørighet. For at vi skal kunne forsørge oss selv og vår familie er vi avhengige av å ha en inntekt. Arbeidsplassen er en arena for å dekke vårt finansielle behov og som samtidig er en stor del av vår hverdag slik at andre behov, som det sosiale og muligheten for personlig utvikling kan blir oppfylt.

I denne bacheloroppgaven har vi tatt for oss hvordan lederskap i en mindre bedrift gjennom muntlig kommunikasjon, kan bidra til at de ansatte opplever økt tilfredshet av motivasjon og mestring. I den første delen av oppgaven vil vi gjennom en kausalitetmodell illustrere hvordan vi tenker at motivasjon og mestring henger tett sammen og hvorvidt muntlig kommunikasjon har en innvirkning på dette.

2.0 Problemstilling

2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter seks fullførte semestre på Høyskolen Kristiania innen studiet ledelse og servicestrategi, har vi kommet frem til at emnet ledelse og kommunikasjon er noe vi vil fordype oss i. Vi velger derfor å relatere oppgaven til det. Siden kommunikasjon er et enormt bredt felt, har vi valg å begrense det til muntlig kommunikasjon. En viktig del av å trives på jobb er å kjenne mestring over arbeidet man utfører, slik at man kan holde seg motivert. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer ønsker vi å se hvordan lederens bruk av muntlig kommunikasjon kan fremme motivasjon og mestring blant de ansatte i bedriften Plan-B. Organisasjonen Plan-B er et markedsføringsbyrå som består av arbeid med konsept og ide, TV og management. Prosjektet kan være et hjelpemiddel for oss til å se hvordan muntlig kommunikasjon kan være med på å bidra til motivasjon og mestring i arbeidslivet generelt.

2.2 Problemstilling

En problemstilling kan forklares som “*spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på.*” (Johannessen m.fl. 2016, 54). Etter valg av tema startet vi med å formulere ulike problemstillinger og etter en grundig gjennomgang satt vi igjen med problemstillingen;

“På hvilken måte benyttes muntlig kommunikasjon som et virkemiddel for å øke motivasjon og mestring blant de ansatte i organisasjonen Plan-B.”

På bakgrunn av vår problemstilling ønsker vi å sette oss inn i Plan-B sin muntlige kommunikasjon mellom leder og ansatte. Formålet er å undersøke om muntlig kommunikasjon har en effekt på motivasjonen til de ansatte og om det oppleves mestring på bakgrunn av dette. Teoriene vi har valgt har derfor sitt utgangspunkt i dette.

2.3 Kausalitetsmodell

For å illustrere på en tydelig måte hvordan vi har valgt å sette de avgjørende begrepene i oppgaven opp mot hverandre, har vi laget en kausalitetsmodell. Denne modellen tar utgangspunkt i det vi tror vil være utfallet av vår problemstilling. Faktorene i denne modellen vil bli presentert grundigere i teorien.



Figur 1.0 Kausalitetsmodell

Denne kausalitetsmodellen viser til hvordan muntlig kommunikasjon, gjennom tillit, fellesskap og ansvar påvirker motivasjon og mestring. Vi tenker at motivasjon og mestring er to begreper som henger tett sammen, og som gjensidig kan påvirke hverandre.

3.0 Teori

3.1 Ledelse

Ledere har en sentral rolle i medarbeidernes hverdag og hvordan de presterer i ulike jobbsituasjoner. Vi kan se på ledelse som en relasjon mellom ledere og medarbeidere, via direkte kontakt. Eksempler på dette kan være motivasjon, konfliktløsning og koordinering (Kirkhaug 2015, 29). Det finnes et mangfold av ulike teorier som definerer ledelse, men det er stor enighet om at *“ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.”* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Som leder er det altså viktig å motivere de ansatte til å gjøre en god innsats, yte god service og formidle kunnskapsrik informasjon til kundene. En leder har ansvar for bedriftens resultater, men er ikke den som oppnår disse, det er det medarbeiderne som gjør. Vi kan dermed se på ledere som påvirkere og tilretteleggere for at medarbeiderne skal oppnå resultater (Buch m.fl. 2016, 140). For de som deltar i arbeidet er det viktig at mål, roller og arbeidsoppgaver oppleves som meningsfulle, og det er lederens ansvar å skape denne meningen (Brønn og Arnulf 2014, 127). Det finnes ingen fasit på godt lederskap. Lederskap er en kontinuerlig læringskurve med stadige endringer. Viktigheten av god ledelse har vokst i takt med nåtidens kunnskapssamfunn, hvor kunnskap anses som den viktigste ressursen. Ledernes utfordringer handler mye om hvordan de lykkes i å forløse motivasjon, kreativitet og ressurser som er iboende i bedriftens ansatte og i deres nettverk.

3.2 Motivasjon

Arbeidsmotivasjon er en psykologisk prosess som påvirkes av samhandling mellom mennesker og omgivelser. Arbeidsmotivasjon er energi som har opphav både i og utenfor et individ. Denne energien setter i gang arbeidsrelatert atferd og påvirker atferdens form, retning, intensitet og varighet (Buch m.fl. 2016, 141). Motivasjon er altså energi som omsettes i atferd og kan være målrettet eller rettet mot utforskning (Buch m.fl. 2016, 141).

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere* som betyr “bevege” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Motivasjonpsykologien er opptatt av å kunne forklare hvorfor vi velger en retning fremfor en annen. Motivasjon handler altså om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Motivasjonpsykologien stiller også spørsmål om hvilke mål eller hensikt

handlingen har. For å forklare motivert atferd i arbeidslivet skiller organisasjonspsykologien mellom fire ulike former for motivasjonsteorier. Disse fire er; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). I denne oppgaven har vi valgt å begrense oss til deler av behovsteorien og situasjonsteorien.

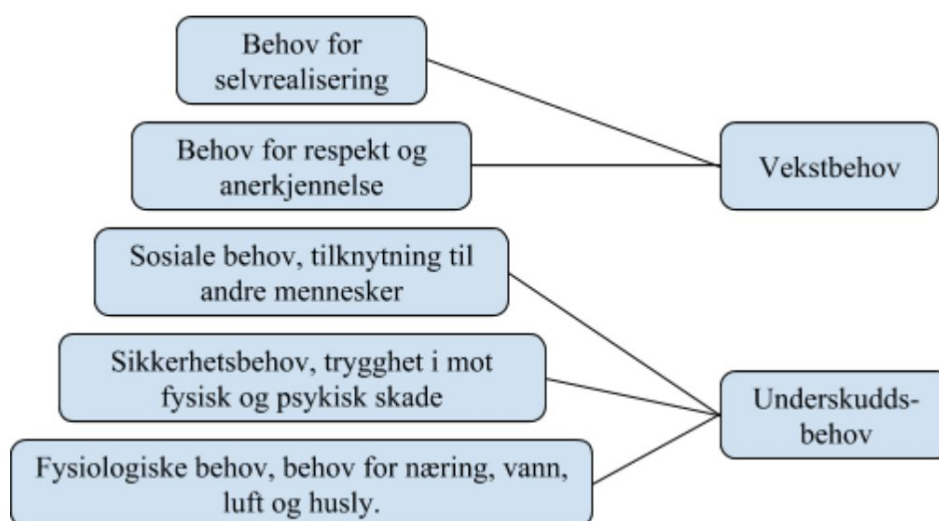
Behovsteorier forklarer hvilke menneskelig behov som finnes, og betrakter motivert atferd som noe som utløses av våre grunnleggende behov. Situasjonsteorier beskriver hvordan vår motivasjon påvirkes av selve jobbsituasjonen (Buch m.fl. 2016, 142).

3.2.2 Maslows behovspyramide

Abraham Maslow var en amerikansk psykolog og grunnleggeren av motivasjonsteorien *Maslows behovspyramide*. Maslow mente vi kunne dele menneskelig behov inn i fem hovedkategorier. Teorien tar utgangspunkt i at *“et visst minimum av behovstilfredsstillelse på et nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan innta arenaen.”*

(Kaufmann og Kaufmann 2015, 116). Disse fem kategoriene er:

1. Fysiologiske behov; luft, mat, vann og husly.
2. Sikkerhetsbehov; beskyttelse, stabilitet, lov og orden.
3. Sosiale behov; familie, venner, kjærlighet og tillit.
4. Behov for anerkjennelse; selvstendighet, status og respekt fra andre.
5. Behov for selvaktualisering: å få utnyttet sitt potensial og oppleve personlig vekst.



Figur 2.0. Maslows behovspyramide

Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper; *behov for underskuddsdekning* og *behov for vekstmuligheter*. Siden vi mennesker er fleksible kan vi gjerne befinne oss på flere nivåer i behovspyramiden samtidig.

De fysiologiske behovene gjelder de mest grunnleggende behovene vi trenger for å kunne overleve. Dette er livsnødvendigheter som mat, vann, beskyttelse mot kulde, varme, smerte og ubehag. I arbeidslivssammenheng kommer lønn frem som et av våre livsnødvendigheter, nettopp fordi vi er avhengig av å ha en inntekt for å kunne forsørge oss selv og vår familie (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115).

Neste steg i Maslows behovspyramide omhandler behov for trygghet i omgivelsene og mot fysisk og psykisk skade (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115). I Norge har vi arbeidsmiljøloven som legger til rette for trygge arbeidsforhold, likebehandling og et inkluderende arbeidsliv. På samme tid setter de fleste arbeidsplasser krav til HMS tiltak som skal trygge det fysiske miljøet og beskytte mot fysiske skader.

Det tredje nivået i pyramiden er sosiale behov, og det høyeste nivået i underskuddsmotivene. Vi mennesker ønsker å føle tilhørighet og være en del av et felleskap. Derfor har vi behov for familie, venner og mennesker vi kan omgås med og dele erfaringer med. Arbeidsplassen kan være en arena for å dekke det sosiale behovet. Bedriften kan legge til rette for gode samarbeidsforhold hvor man kan utvikle relasjoner til kollegaer, få støtte og anerkjennelse. Disse tre kategoriene er det Maslow kaller for underskuddsbehov. I følge teorien må disse behovene dekkes før man kan gå over til å fokusere på behovene for vekst og personlig utvikling. De to neste nivåene kaller Maslow for vekstbehov (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115).

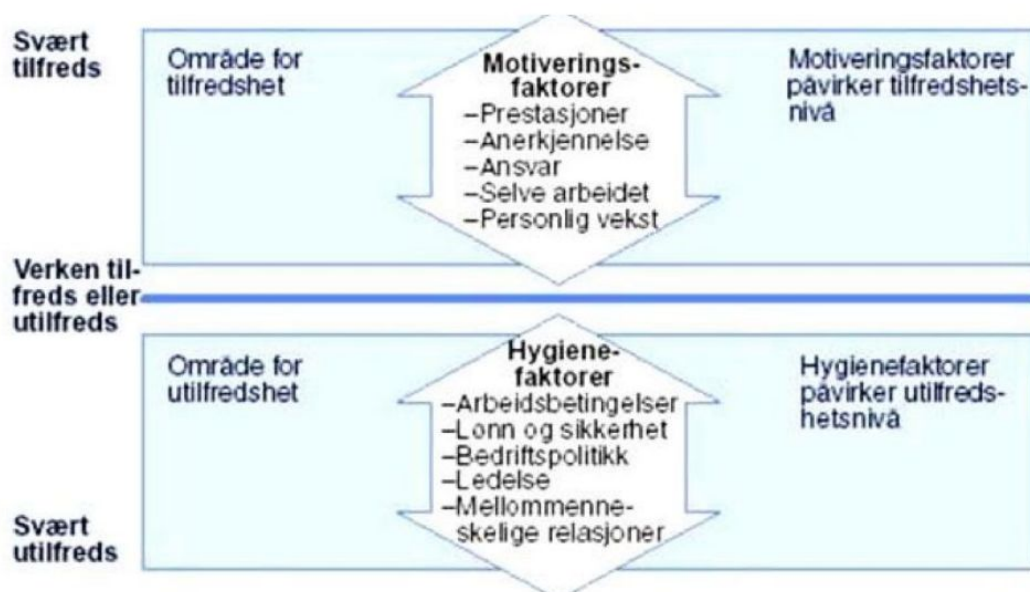
Behovet for anerkjennelse, respekt og personlig vekst kommer som det nest øverste steget i Maslows behovshierarki. Maslows teori mener det er viktig å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre. Ønsket om å prestere, ha prestisje og nyte suksess kommer også under dette nivået (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115). Det høyeste nivået i behovspyramiden omfatter selvaktualisering. Dette dreier seg om å bruke potensialet man har

til å realisere drømmer og utnytte de evner og egenskaper man har til det fulle. Under disse betingelsene kan dette utløse sterke motiverende krefter i arbeidslivet og folk vil vanligvis yte sitt aller beste, noe som vil være til fordel for både den enkelte og for bedriften (Kaufmann og Kaufmann 2015, 116).

En studie gjennomført av Porter viser til at mennesker som jobber på et lavt nivå i en organisasjon stort sett bare er i stand til å tilfredsstille sine underskuddsbehov i jobben. Det er langt større sjanse til å få tilfredsstilt sine vekstbehov i høyere stillingskategorier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 117).

3.2.3 Herzbergs tofaktorteori

En annen amerikansk psykolog, Frederick Herzberg, utviklet en teori som videreførte og utfylte Maslows behovsteori. Han la vekt på situasjons- og jobbkarakteristika. Herzberg gjennomførte en undersøkelse hvor han intervjuet flere hundre arbeidere, hvor han ba dem beskrive situasjoner som hadde ført til trivsel og mistrivsel på jobben. Etter å ha analysert resultatene oppdaget Herzberg at trivsel og mistrivsel ikke drives av de samme faktorene. Som følge av dette utviklet han teorien *Herzbergs tofaktorteori*. Denne teorien skiller mellom de ulike faktorene som bidrar til trivsel eller mistrivsel på arbeidsplassen, disse kaller han for motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.



Figur 3.0. Herzbergs teori om motivering- og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139)

Herzberg forklarer at *“Motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men fører nødvendigvis ikke til mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er til stede”* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Med dette mener han at det som skaper trivsel ikke nødvendigvis trenger å skape mistrivsel.

Motiveringsfaktorer:

Motiveringsfaktorene er nært knyttet til de behov som ligger høyere i Maslows behovspyramide, som prestasjoner, anerkjennelse, vekst og utviklingsmuligheter. Når motiveringsfaktorene ikke er til stede fører dette til en nøytral tilstand. Er de tilstede vil de bli sett på som en bonus og vil aktivt fremme tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 13). Eksempler på motiveringsfaktorer er:

- Muligheter for utvikling.
- Riktig mengde ansvar.
- Anerkjennelse fra andre.
- Personlig utvikling.

Hygienefaktorer

Hygienefaktorer ligger i det nedre området av Maslows pyramide og er de fysiske og sosiale forholdene på arbeidsplassen. Dette er faktorer som vi ikke tenker på før det er en mangel, og som kan skape mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Eksempler på hygienefaktorer kan være:

- Lønn og sikkerhet.
- Ledelse.
- Arbeidsforhold og omgivelser.
- Psykososialt arbeidsmiljø.

Om kommunikasjonen ikke lenger fungerer optimalt i bedriften kan det oppstå manglende tilfredshet og påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Det psykososiale arbeidsmiljøet kan være forhold mellom kollegaer eller forhold mellom medarbeidere og leder.

3.2.4 Indre og ytre motivasjon

Den amerikanske psykologen og ekspert på motivasjon, Edward Deci, skiller mellom indre og ytre motivasjon. Sammen med kollega Richard Ryan utviklet de selvbestemmelsesteorien. De beskriver motivasjon som noe vi hverken har eller mangler, vi er bare så forskjellige at motivasjon kommer fra ulike grunner. Dette avhenger av hvert enkelt individ. Noe som motiverer en trenger ikke nødvendigvis å motivere den andre (, 2015).

Deci deler motivasjon inn i to ulike kategorier, indre og ytre motivasjon. Under ytre motivasjon finner vi kontrollert motivasjon. Kontrollert motivasjon er noe som blir påtvunget, enten i form av å bli lokket inn i den forstand at man får en belønning, eller blir straffet hvis man ikke fullfører handlingen. Denne måten å bli motivert på avhenger av menneskene rundt deg og av deres påvirkningskraft på din handling og atferd. Dette kan gi påfølgende stress og engstelse, som igjen kan gi et negativt utfall på resultatet. I ulike tilfeller vil man prøve å finne den raskeste utvei, uavhengig om du er den ansatte, mellomleder eller leder. Ved å ta den raskeste utveien økes motivasjon til å utføre oppgaven raskest mulig, men en rask utførelse er ikke alltid den ultimate løsningen for et godt resultat (Fjellstad, 2015).

Autonom motivasjon er en form for indre motivasjon. Hvis alle ansatte opplever denne type motivasjon vil det være en optimal definisjon på en god bedrift. Autonomi vil si at man er selvstyrende. Denne type motivasjon må man kunne bygge opp på egenhånd, med litt drahjelp, men uten tvang. Det som skal til for å oppnå denne type motivasjon er å ha vilje. Vilje til å stå på og vilje til å utføre et godt resultat. Ledere kan være til stor hjelp ved å gi ulike alternativer og valg til sine medarbeidere, slik at man får tilrettelagt oppgaver ut i fra interesse og kompetanse. Tilrettelagte oppgaver har vist seg å gi et bedre resultat. Det er altså vist at interesse og følelsen av å få tilrettelagte oppgaver øker motivasjonen (Fjellstad, 2015).

Autonom motivasjon kan oppsummeres i fem punkter:

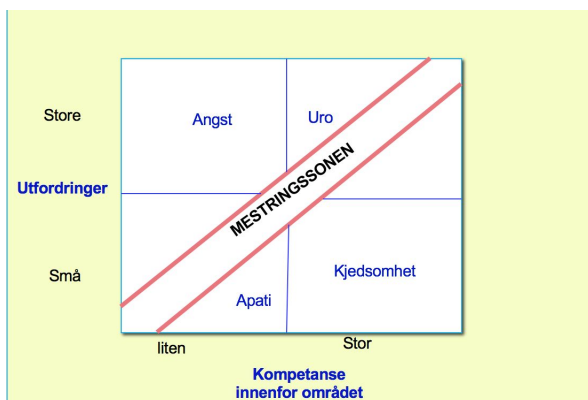
- Autonomi øker kreativiteten hos de forskjellige individene i organisasjoner.
- Ved tilrettelagte oppgaver er man mer løsningsorientert.
- Man presterer bedre når det er noe man liker å holde på med.
- Man får positive følelser av å arbeide med noe en passer med.

- Det er også assosiert med psykisk og fysisk positivt for deg som jobber.

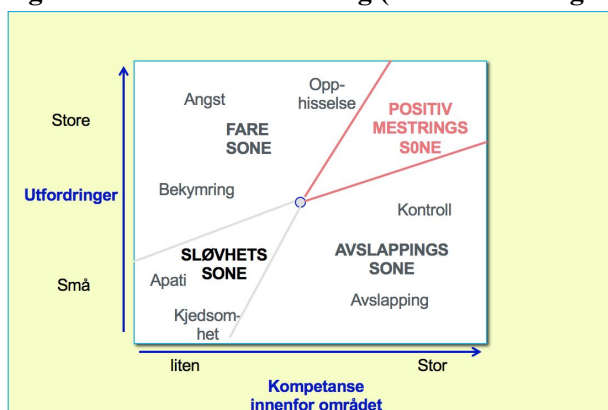
(Fjellstad, 2015)

3.3 Mestring

Ledere har mulighet til å legge til rette for tilfredsstillelse av medarbeiderens psykologiske mestringsbehov, vekstbehov eller forskningsbehov. Ved å skape en balanse mellom kompetanse og utfordring kan ledere skape motiverende arbeidsoppgaver. For at en medarbeider skal oppleve økt kompetanse må det foreligge en utfordring. Det vil si at arbeidsoppgavene må oppleves som noe å strekke seg etter. Ledere kan også legge til rette for medarbeideren mestringsopplevelse, gi dem muligheten til å jobbe selvstendig og samtidig føle at de er en del av et felleskap. Dette vil føre til indre motivasjon og positive følelser. Kompetanseopplevelse, autonomi og tilhørighet er tre sentrale begreper som vil føre til motivasjon. Med tilrettelagt arbeid og økt autonomi vil de ansatte kunne trives bedre og samtidig gi gode resultater. En av lederens oppgaver er å få de ansatte opp i en positiv mestringsone. I arbeidssammenheng kan det å være i den positive mestringssonen være knyttet til det å mestre økende kompleksitet. Dette er vist i figurene under.

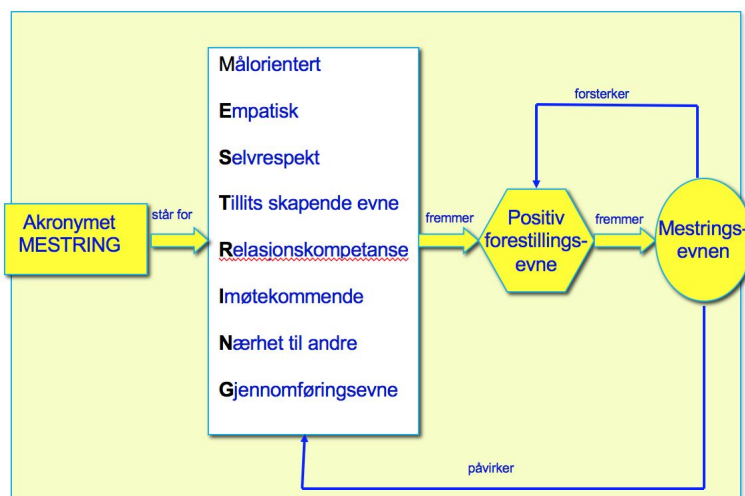


Figur 4.0. Følelse av mestring (Johannessen og Olsen 2013, 71)



Figur 5.0. Positiv mestringsone (Johannessen og Olsen 2013, 73)

For å kunne lede andre trenger lederen relasjonskompetanse, ha en tillitsskapende evne, selvrespekt og et selvbilde for å kunne skape tillit hos andre. Det er derfor viktig å gi ros, vise beundring, å feire seg selv. Man må glemme de små feilene og være mer positiv for å oppnå bedre resultater neste gang. Det er nødvendig å kunne respektere andre for dem de er og ikke være dømmende. Dette bidrar til at medarbeiderne styrker sin egen mestringsevne og er med på å påvirke de andre rundt seg til å mestre på sitt beste. Som vist i modellen nedenfor, påvirker mestringsevnen både leder og ansatt (Johannessen og Olsen 2013, 85).



Figur 6.0. Mestring. (Johannessen og Olsen 2013, 81)

3.4 Se de ansatte

En leder har i oppgave å lede sine ansatte, og må derfor lære å kjenne og se sine ansatte. Da kan leder også tilrettelegge. Det å se og kjenne sine ansatte kan imidlertid være en utfordring for lederen. I store bedrifter vil det ikke være kapasitet nok til å kunne kjenne alle like godt, og ved mindre bedrifter kanskje man lærer seg å kjenne for godt? Men, i alle bedrifter vil det være viktig å by litt på seg selv. Dette går begge veier, en leder som byr på seg selv og viser tillit vil gi ansatte en komfortabel måte å åpne seg tilbake (Ørjasæter m.fl. 2016, 84).

At en leder må ha tillit og respekt hos medarbeiderne sine, er i dag en selvfølge i de fleste organisasjoner. En leder må kunne fordele arbeidsoppgaver og samtidig inspirere medarbeiderne. Det er lederens jobb å korrigere dårlig utført arbeid og gi ros når arbeidet er godt utført. For å kunne lykkes i dagens informasjons og kommunikasjonssamfunn må ledere

kunne kommunisere. En effektiv leder må kunne lytte til andre, argumentere for sin sak og føre konstruktive samtaler.

3.5 Kommunikasjon

3.5.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikativ kompetanse er å ha evne til å forstå og formidle informasjon og er en nødvendig ferdighet for sosial innflytelse og påvirkning. Kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare*, som oversettes med “meddele” eller “gjøre felles” (Arnulf og Brønn 2014, 30). Kommunikasjon betraktes som utveksling av informasjon, men også som en prosess hvor vi skaper mening med det vi formidler eller blir formidlet. Vi kan si at kommunikasjon er en prosess der sender overfører informasjon (budskap) til mottaker, og mottaker får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). For at sender skal kunne skape forståelse hos mottaker er det viktig med et budskap som er kodet, formulert og uttrykt på en forståelig måte. Kommunikasjonen oppstår først når mottakeren av informasjonen forstår budskapet slik det var ment av avsenderen. Når vi kommuniserer deler vi tanker, ideer, holdninger og følelser. Denne kommunikasjonsprosessen er ikke til å unngå i organisasjoner, men de ulike bedriftene har ulike strategier og metoder for hva som fungerer best dem imellom (Jacobsen m.fl 2013, 281). Mellommenneskelig kommunikasjon hevdes å være selve limet i alle organisasjoner og kommunikasjonsstrukturen er organisasjonens nervesystem (Kaufmann og Kaufmann 2015, 393). Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon, både internt og eksternt.



Figur 7.0. Forenklet modell av sosial kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397)

Figur 7.0 beskriver kommunikasjon fra en sender, gjennom en kanal til en mottaker. Tar vi utgangspunkt i psykologi og samspillet som foregår mellom mennesker blir kommunikasjonsprosessen raskt mer komplisert. I praksis dreier kommunikasjon seg om en

toveis prosess hvor det foregår tilbakemelding og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397). Det vil være naturlig å stille følgende spørsmål:

- a) Hva ønsker senderen å formidle?
- b) Hva inneholder faktisk senderens budskap?
- c) Hvilke signaler når frem til mottakeren?
- d) Hvilken mening legger mottakeren i de signalene som han/hun mottar?

Kognitive prosesser som persepsjon og oppmerksomhet er sentrale i dette samspillet.

Ut i fra spørsmålene over kan vi se at en viktig faktor for å formidle budskap er å se vår kapasitet til å omsette informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397).

Hva som egentlig foregår i formidlingsprosessen mellom sender og mottaker er fremstilt i figur 8.0. Figuren viser at vi kan skille mellom fire hovedkomponenter:

1. Kommunikasjonen.
2. Kommunikasjonskanalen.
3. Avkoding.
4. Mening.

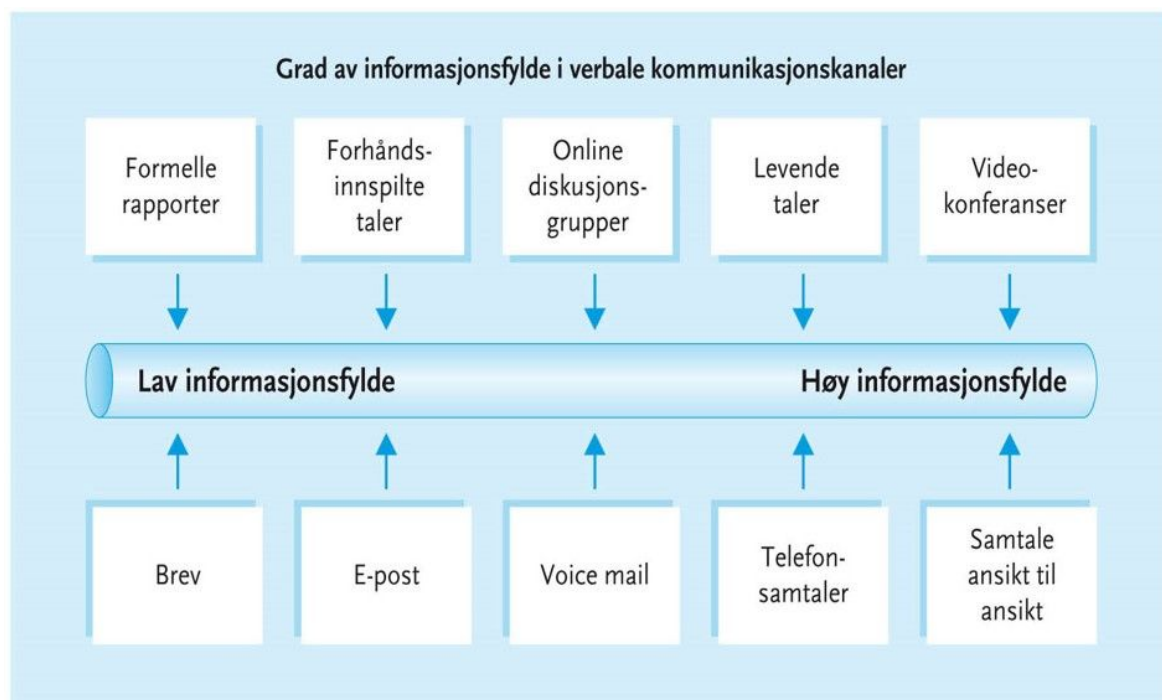


Figur 8.0. Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

Alt som kan forstyrre overføring og forståelsen av budskapet kan defineres som støy. Støy kan være distraherende elementer som reduserer kvaliteten på kommunikasjonsprosessen. Eksempler på støy kan være at flere personer snakker samtidig, svikt i konsentrasjonsevnen hos mottaker eller språkforskjeller (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398).

3.5.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon

I organisasjoner, som i privatlivet, er vi mennesker avhengig av språklige uttrykksformer for å formidle budskap. Verbal kommunikasjon er den mest benyttede formen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Verbal kommunikasjon oppstår ved at en serie av ord blir utvekslet mellom avsender og mottaker på en måte som gjør at begge parter forstår hverandre. De ulike verbale uttrykksformene kan variere i funksjonsegenskaper og informasjonsfylde. Figur 9.0 viser nettopp dette.



Figur 9.0. Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401)

En annen viktig del av kommunikasjon er kroppsspråket. Kroppsspråket er ikke-verbalt og uttrykkes uten ord. Kroppsspråket er begrenset til ansikt til ansikt kommunikasjon og kan kalles et “her-og-nå-språk”. Enten det er bevisst eller ubevisst formidler vi budskap gjennom

ansiktsuttrykk, kroppsholdning, stemmeleie, gester, mimikk og bekledning. En kombinasjon av ord og kroppsspråk vil bidra til at det virkelige budskapet kommer frem (Rosland 2000, 49,59).

Enveis kommunikasjon, i form av e-post eller brev, anses som en god informasjonskanal. Dette fordi det er en effektiv måte å formidle informasjon til mange på en og samme tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Men ut i fra figur 9.0 kan vi se at ansikt til ansikt kommunikasjon (muntlig) antas å være den beste måten å overføre et budskap på.

3.5.3 Kommunikasjon gjennom elektroniske medier

I de seneste årene har det kommet flere måter å kommunisere på gjennom sosiale medier som Facebook, Twitter og ulike applikasjoner. Disse kanalene er effektive måter å sende ut beskjeder eller informasjon på. Det betyr likevel ikke at vi har blitt bedre til å kommunisere. Når man ser at beskjeden har blitt levert, kan avsender lett tro at han har oppfylt sin del av kommunikasjonen. For at man skal få til en effektiv kommunikasjonsprosess er man nødt til å vite hvem man skal henvende seg til, hvordan man skal få deres oppmerksomhet og hvordan man kan skape den riktige typen gjensidig utveksling. I tillegg til dette må man tilslutt klare å oppnå de ønskede konsekvensene uten konflikter, misforståelser eller etiske feiltrinn (Arnulf & Brønn 2014, 15). Selv om bruken av internett og e-post har forsterket muligheten til å kommunisere raskere, mer fleksibelt og formidle større volum av informasjon, foretrekker fremdeles ledere muntlig kommunikasjon fremfor elektroniske medier.

3.5.4 Ulike teoretiske oppfatninger av kommunikasjon

I boken *The Functions of the Executive*, skrevet av bedriftslederen Chester Barnard hevder Barnard at dersom organisasjoner skal ha suksess og overleve så er de nødt til å få en velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Organisasjoner oppstår når det er individer som kan kommunisere med hverandre, som er innstilt på å bidra til handling og som har til hensikt å jobbe mot felles mål. For at organisasjonsmedlemmene skal forstå og akseptere organisasjonens mål, for så å overføre mål til handling, er kommunikasjon en sentral funksjon til å få til dette. Organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som

jobber sammen mot et bestemt mål, der kommunikasjonen er en avgjørende betydning (Arnulf og Brønn 2014, 28).

I boken *The social psychology of organizing*, hevder forfatteren Weicks at organisasjoner hele tiden skapes og gjenskapes gjennom kommunikasjon og at det er umulig å organisere uten kommunikasjon. Det er en kontinuerlig prosess som hele tiden må reproduseres (Arnulf & Brønn 2014,29).

3.5.5 Kommunikasjon i organisasjonen

Organisasjoner er satt sammen av ulike systemer som avhenger av både interne og eksterne miljøer for å fungere. Organisasjonsstruktur og kultur kan gjensidig påvirke hverandres effekt på de ansattes atferd, prosessene i organisasjon, og er like viktige for hvordan en organisasjon fungerer. Organisasjonsstrukturen handler om hvordan man fordeler, styrer og koordinerer arbeidet for å realisere organisasjons mål (Jacobsen m.fl 2013, 70). Det kulturelle viser hvordan mennesker utvikler et felles mønster av mening og holdning som gir utslag på måten en handler på (Jacobsen m.fl 2013, 126).

For å oppnå en sterk organisasjonskultur er det fem generelle effekter som påvirker atferd:

- Følelsen av tilhørighet og felleskap.
- Motivasjon.
- Tillit.
- Samarbeid.
- Koordinering og styring.

Kultur utvikles gjennom kommunikasjon og kommunikasjonen danner grunnlaget for beslutninger, læring og skaper mening og samhold.

Kommunikasjon er avgjørende for intern integrasjon og ekstern tilpasning.

Kommunikasjonen er med på å binde menneskene i organisasjonen sammen, parallelt med at den knytter dem sammen med organisasjonens eksterne miljø. Dette gjennom både

organisasjonens kommunikasjonsfunksjoner og mellommenneskelig kontakt (Arnulf og Brønn 2014, 50-51).

God kommunikasjon bidrar til å skape tillit og gjensidig forståelse og er en av de avgjørende forutsetningene for trivsel og effektivitet. Det er viktig at lederen skaper en hyggelig tone og er i stand til å formidle klare budskap og forventninger med medarbeiderne. For å skape sin egen og organisasjonens suksess må lederen anerkjenne verdien og styrken i effektiv, reflekterende og etisk kommunikasjon (Arnulf og Brønn 2014, 16). Kommunikasjon handler om å si klart og tydelig hva man tenker, at man stiller dype og reflekterende spørsmål og lytter til svarene (Arnulf og Brønn 2014, 23). Kommunikativ kompetanse handler ikke utelukkende om å ha evnen til å forstå eller videreformidle informasjon, men også om å kunne forstå andres perspektiver, være følsom for ikke-verbal kommunikasjon og aktiv lytting (Kaufmann og Kaufmann 2015, 393). Å lytte betyr å anstrenge seg for å forstå hva som blir sagt.

4.0 Metode

I prinsippet er det ingen forskjell mellom kvalitativ- og kvantitativ design. Metoden vi velger kan benyttes som et verktøy for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap og forteller hvilken fremgangsmåte vi ønsker å benytte. De to metodene tjener ikke ulike formål, men de antar forskjellig form. Den kvantitative metoden kan beskrives som mer streng mens den kvalitative som mer fleksibel. Problemstillinger til den kvalitative metoden vil være løsere i formen, mens den kvalitative metoden krever mer presise problemstillinger, og helst utformet med en eller flere hypoteser. Den kvalitative forskningsprosessen karakteriseres av enkelte som en runddans mellom teori, metode og data.

Fremgangsmåten for kvalitativ forskning kan derfor bestå av en fremgangsmåte som gjør at man er mer åpen for det materialet forteller, og at man under hele prosessen systematiserer den informasjonen man har fått (Askheim og Grenness 2008, 64).

For å kunne samle inn relevant informasjon knyttet til vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode. Dette ble et naturlig valg for oss da dybdeintervjuer vil gi oss de beste svarene på vår problemstilling. På denne måten kunne vi få en dypere forståelse

av organisasjonens fortolkning av valgt tema og for så å sette dette opp mot en teoretisk kontekst.

4.1 Fremgangsmåte og utvalg

For å samle inn datamaterialet tok vi i bruk den strukturerte formen for intervju. Vi anså den som mest relevant, fordi vi ønsket å stille alle informantene de samme spørsmålene. Vi tok kontakt med eventbyrået Plan-B AS, som jobber med ulikt innhold innenfor TV, management og konseptbygging i næringslivet. Bedriften har totalt tolv ansatte, og alle ansatte fikk muligheten til å bli valgt som informanter. Med et sannsynlighetsutvalg ble det trukket ut fem ansatte. To av disse har lederposisjoner og tre er medarbeidere. Dette er utvalget som skal representere populasjonen. Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, i samme rekkefølge, med unntak av noen spørsmål som skilte seg fra de som ble stilt spesifikk til leder og de som ble stilt spesifikk til medarbeider (Postholm 2010, 4).

4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble holdt i en rolig atmosfære på et avslappende møterom hos Plan-B. Informantene var skjermet for forstyrrelser og det ble servert kaffe og vann som tørstedrikke. I forkant av intervjuet hadde vi gitt opplysninger om oss selv, utdelt intervju spørsmålene og informert om at grunnen til at vi ville komme, er å finne ut hvordan deres kommunikasjonen fungerer i bedriften. Vi har aldri tidligere jobbet med et eventbyrå og det var for oss utrolig spennende å kunne ta en del i hvordan deres hverdag er i en slik bedrift.

Før vi satte igang intervjuene, øvde vi en god del på forhånd gjennom rollespill med hverandre. Hensikten var at vi skulle holde oss rolige, og skape en trygg og god atmosfære for informantene i rommet. Da vi gjennomførte intervjuene stilte en av oss spørsmålene, mens de to andre skrev et kortfattet referat med stikkord. Med tillatelse fra intervjuobjektene fikk vi lov til å ta lydopptak av intervjuene, slik at vi senere fikk muligheten til å transkribere og analysere intervjuene ord for ord. På forhånd gjorde vi noen testforsøk av lydopptaket for å unngå unødvendig støy, slik at vi tydelig kunne høre hva informantene sa. For at informantene skulle føle seg trygge på svarene de gav oss, responderte vi med bekræftende smil og nikk, slik at de forstod at oppmerksomheten vår var rettet mot dem. Det var samtidig

viktig at vi ikke viste vårt personlige syn på saken, og var verken enige eller uenige i den informasjonen informantene ga oss (Postholm 2010, 82-83).

For å få frem informantens perspektiv om de ulike temaene, valgte vi å stille noen oppfølgingsspørsmål der vi opplevde det var nødvendig. Dette for å få frem mer relevant informasjon i forhold til det vi ønsket med tanke på problemstillingen. Det var også viktig for oss å vise informantene at vi visste hva vi pratet om og at dette var et tema som vi veldig gjerne ville utforske mer om, men at dette også var et tema vi hadde mye kunnskap om fra før.

Vi avtalte med informantene at hvert intervju ville bestå av omtrent tretti minutter, det var viktig for oss at vi holdt oss til den avtalte tiden. Tidsrammen ble laget med god margin slik at vi overholdt tiden. Vi er veldig takknemlig for at informantene, tross en travel hverdag, hadde tid til å sette av en halv time med oss for å gi oss datamateriale til det vi ønsket å forske på. Intervjuene ble fordelt på to ulike dager, en dag med to informanter og en dag med tre. Dette gjorde vi for å ha mulighet til å være opplagte og ha den samme gode tilstedeværelse gjennom alle intervjuene.

Målet med intervjuene var å få en forståelse av hvordan muntlig kommunikasjon bidrar til økt motivasjon og mestring for de ansatte i Plan-B. Vi mener at de spørsmålene vi stilte var gode og relevante for problemstillingen vi satte oss.

4.3 Transkribering og koding

Vi begynte å bearbeide datamaterialet vi hadde samlet inn ved å transkribere materialet vi hadde på lydopptak. Gjennom grundig koding av datamateriale kunne vi legge grunnlaget for analyser og resultater. Som metode benyttet vi oss av åpen koding. Åpen koding er definert som å bryte ned, sammenligne, undersøke, begrepsdefinere og kategorisere innsamlet data (Johannesen m.fl. 2011, 185). For at vi lett skulle finne sammenhenger eller ulikheter i relevant data for vår forskning, kodet vi teksten ved å markere aktuelle utsnitt.

4.4 Forskningens gyldighet

Under gjennomføring av datainnsamlingen så vi for oss et utvalg på tre til fire representanter, men vi fikk totalt fem intervjuobjekter. Vi har fokusert på hvert enkelt intervjuobjekt og analysert deres svar. Det finnes tre forskjellige avdelinger hos Plan-B, og med intervjuobjekter fra alle de ulike avdelingene har vi sett på bedriften som en helhet. Resultatene av undersøkelsen er basert på Plan-B sin arbeidsplass og er derfor ikke nødvendigvis resultatet i andre bedrifter. Plan-B er et privateid selskap og har sin struktur på hva som fungerer best, derfor ville våre resultater muligens vært annerledes ved en annen privateid eller statlig eid bedrift. Da bedriften har kun tolv faste ansatte, ser vi på fem representanter som et bra utvalg i vår undersøkelse, selv om flere informanter ville gitt oss en dypere forståelse av bedriftens helhet. Til tider ansetter bedriften midlertidige ansatte ved større prosjekter. Et alternativ for å undersøke forskningens pålitelighet (reliabilitet), ville vært å intervju bedriftens midlertidige ansatte for å se om deres oppfatning av bedriften samsvarer med bedriftens faste ansatte.

4.5 Forskningsetiske hensyn

For å kunne få nok informanter til vår undersøkelse, sendte vi mail til en av koordinatorene i Plan-B som hadde direkte kontakt med daglig leder. Vi presenterte oss selv, vår problemstillingen og hva vi ønsket å oppnå med undersøkelsen. En uke før intervjuene tok sted, sendte vi intervjuet skriftlig på mail. Dette var for å forberede intervjuobjektene på de ulike spørsmålene som ville bli gitt. Med et samtykke fra daglig leder fikk vi gjennomføre fem intervjuer.

Vi har valgt å holde informantene våre anonyme, dette for å ikke støte eller berøre noen i Plan-B sin organisasjon. Vi informerte alle intervjuobjektene om at de ville bli holdt anonyme, dette for å sikre ærlige svar fra informantene. For å bevare intervjuobjektens integritet på best mulig måte har vi derfor anonymisert gjenkjennelige detaljer og sensitive opplysninger.

5.0 Analyse og resultater

Vi vil nå, på bakgrunn av våre funn, drøfte hvorvidt muntlig kommunikasjon har en innvirkning på motivasjon og mestring. Vi vil se på resultatene av datamaterialet opp mot teori og metode. Spørsmålene som ble benyttet under intervjuene var nøye kategorisert innenfor de temaene vi ønsket å få svar på. Variablene vi valgte å forholde oss til var; kommunikasjon, motivasjon og mestring. Kort oppsummert, har vi disse funnene:

- Åpen og ærlig kommunikasjon
- Inkluderende miljø, følelse av felleskap
- Ansvar, kompetanseheving og utvikling
- Bekreftelse
- Tillit
- Tilrettelagte arbeidsoppgaver
- Teamarbeid
- Anerkjennelse

Vi har valgt å kalle våre intervjuobjekter for leder 1, leder 2, medarbeider 1, medarbeider 2 og medarbeider 3.

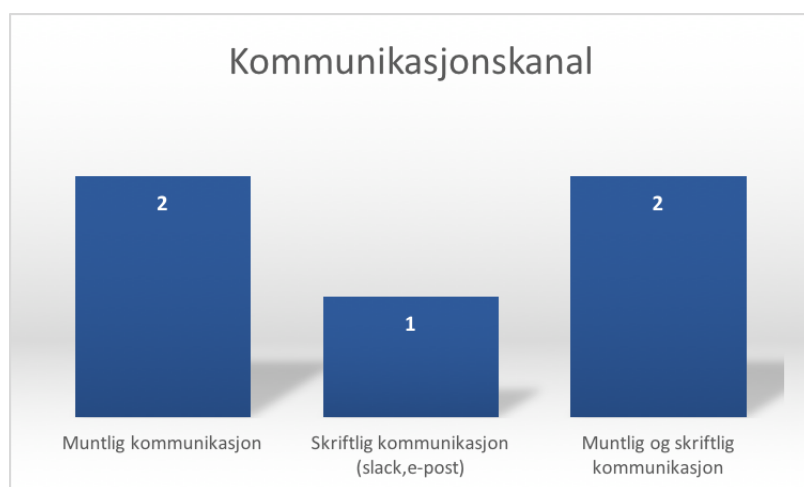
5.1 Kommunikasjon

Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Mellommenneskelig kommunikasjon anses som selve limet i en organisasjon, hvor kommunikativ kompetanse er å ha evne til å forstå og formidle informasjon. Dette er en nødvendig ferdighet for sosial innflytelse og påvirkning. Organisasjonskulturen utvikles gjennom kommunikasjonen og for å oppnå en sterk kultur er det fem generelle effekter som påvirker atferd. Disse fem er; følelse av tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og styring. I våre resultater har vi kartlagt at alle disse fem effektene er tilstede i organisasjonen Plan-B.

Når en leder kjenner sine ansatte, er det enklere å tilpasse kommunikasjonen for å unngå misforståelser eller mistolkninger. Kommunikasjonen er et viktig verktøy for å skape tillit og godt samarbeid. Vi mennesker ønsker å føle tilhørighet og være en del av et felleskap.

Bedriften kan legge til rette for å øke samarbeidsforholdet, hvor man kan utvikle gode forhold til kollegaer, få støtte og anerkjennelse. Dette er begreper som går igjen i Maslows behovspyramide for å dekke det sosiale behovet og som er beskrevet i Herzbergs tofaktorteori. Medarbeider 3 bekreftet at det psykososiale arbeidsmiljøet, som er en del av hygienefaktorene, påvirker tillit og trygghet i bedriften. Sitat; *“Lederen er veldig flink til at vi gjør mye sosialt, vi møtes på middager, vi tar en julehunsj eller sommerhunsj, altså vi finner på ting i redaksjonen og det skaper jo også tillit og trygghet i gjengen.”*.

Alle bedrifter har ulike strategier og metoder for hvordan kommunikasjon skal fungerer best dem imellom. Vi valgte å spørre vår informanter om hvordan kommunikasjonen i bedriften fungerte og hva de assosierte med god muntlig kommunikasjon. Svarene vi fikk, beskrev at Plan-B internt i bedriften oftest benyttet seg av muntlig kommunikasjon, applikasjonen Slack eller e-post. De mener den muntlig kommunikasjon er den viktigste egenskapen de har på arbeidsplassen. Leder 1 sier i sitt intervju; *“Mange ting må man ha skriftlig av ulike grunner, men jeg tror man løser mye mer med direkte kommunikasjon, helst i samme rom, fordi man kan lese og tolke hverandre”*.



Figur 10.0 Kommunikasjonskanal

Denne grafen viser de fem intervjuobjektene svar på hva de mener er den beste kommunikasjonskanalen. To av informantene mente at muntlig kommunikasjon var desidert det viktigste verktøyet, mens to andre informanter mente både muntlig og skriftlig kommunikasjon var like viktige. Den siste informant mente at skriftlig kommunikasjon var deres viktigste kommunikasjonskanal, og da hovedsakelig applikasjonen Slack.

På spørsmålet angående hva de ansatte assosierte med god muntlig kommunikasjon fant vi noen felles verdier som: å være tydelig, god til å lytte og å vite at når du kommuniserer noe så er det forstått. Medarbeider 3 oppsummerte god muntlig kommunikasjon som; *“Å være tydelig! Det er viktig, og det syns jeg vi er ganske gode på. Jeg prøver hele tiden å tenke på når jeg har sagt noe, “forsto de hva jeg mente nå?”... Det tror jeg kan være med på å skape frustrasjon og konflikter som kunne vært løst hvis du bare hadde vært tydelig.”*

5.2 Motivasjon

Motivasjon er et av våre hovedtemaer i problemstillingen og vi valgte derfor å stille konkrete spørsmål angående dette. Resultatet viste at det var vanskelig for flere av informantene å gjøre rede for begrepet motivasjon, men medarbeider 1 forklarte motivasjon som *“Det å kunne være en del av fellesskapet, få lov til å blomstre, få lov til å lære.”*. Leder 1 svarer på et av spørsmålene om motivasjon med; *“Motivasjon skal være noe som gjør at du vil utvikle deg, altså at du blir motivert av noe, og vil gjøre det bedre. Jeg tenker det er viktig å motivere folk til å prestere bedre og yte bedre og ha det bedre”*.

Under det nest øverste nivået i Maslows behovspyramide kommer ønsker om å prestere, ha prestisje og nyte suksess. Dette behovet omhandler anerkjennelse, respekt og personlig vekst. Dette er igjen nært knyttet til Herzbergs motiveringsfaktorer om muligheter for personlig utvikling og anerkjennelse. Medarbeider 3 bekrefter; *“Det hjelper jo også på at folk føler at de blir sett, og det når du først blir sett og anerkjent i produksjonen og i det teamet du jobber i så har du jo lyst til å jobbe den timen over for å komme i mål eller du gleder deg til å gå på jobb.”*

I henhold til teorien om autonom motivasjon, som er en form for selvstyrende indre motivasjon, kan ledere legge til rette for dette ved å gi de ansatte tilrettelagte oppgaver og ansvar. Medarbeider 1 forklarer at *“ hos oss jobber du under frihet.. de forventer at du leverer det som man skal levere, ellers kan du stå fritt til hvordan man gjør det.”*. Frihet og ansvar har vist seg å øke motivasjonen til de ansatte. Lederne i Plan-B er flinke til å gi ansvar tidlig og opptatt av å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Leder 2 bekrefter autonomi ved å si;

“det at jeg ser at den innsatsen jeg legger inn kan gjøre en forskjell... synes jeg er veldig motiverende”.

Det å jobbe med arbeidsoppgaver man trives med kan gjenspeile seg i positive følelser. Medarbeider 3 forteller oss at hun motiveres av å se tilbake på ting hun og produksjonen har oppnådd og til å fortsette å oppnå nye mål. Dette viser til hva autonom motivasjon kan bidra med og at medarbeider 3, i samsvar med selvbestemmelsesteorien, vil prestere bedre med ting som interesserer henne.

Leder 1 kan fortelle oss at hun har et vennskapelig forhold til sine ansatte, hvor hun føler hun kjenner de godt. En leder har i oppgave å lede sine ansatte, og det vil være en vesentlig fordel å kjenne og se medarbeiderne som enkeltindivider. Riktig mengde ansvar og suksess i arbeidet er noen av motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori. Når disse faktorene er tilstede vil det føre til tilfredshet og økt motivasjon. Tilrettelegging av medarbeiderens arbeidsoppgaver kan ses på som en viktig variabel ved utdeling av riktig mengde ansvar til den enkelte medarbeider. Ut i fra våre resultater kan vi bekrefte at dette er noe som blir gjennomført i praksis i Plan-B da leder 1 forklarer; *“Her snakker vi lite om oppgaver, vi snakker mye om ansvar... Også gi de muligheten til å prøve og feile, og ikke si sånn “dette er dine fem oppgaver” men “dette er ditt ansvarsområde og hvordan de løser det er litt opp til deg selv”, for alle er veldig forskjellig.”.*

Leder 1 sier; *“Jeg er veldig for høy takhøyde og man skal si det man mener. Man må ikke si en ting, men føle noe annet...jeg legger opp til at det er ingen dumme spørsmål og ingen feil svar.”.* Medarbeider 1 forklarer at han opplever stor takhøyde hvor det muligheter for å komme med innspill. Dette indikerer at Plan-B er en inkluderende bedrift hvor man blir invitert inn i alle beslutninger. Medarbeider 1 bekrefter igjen dette med; *“det er jo en enorm motivasjon å kunne være med på det og påvirke det...du får være med å, på en måte bidra i din retning.”.*

5.3 Mestring

I denne delen av analysen skal vi drøfte hvorvidt våre informanter føler mestring på arbeidsplassen. Som nevnt i teorien kan en leder påvirke mestringsopplevelsen ved å tilrettelegge oppgavene i forhold til kompetanse og utfordring. Er oppgavene tilrettelagt vil det øke mulighet til å få de ansatte opp i den positive mestringssonen. Om økt mestring forteller medarbeider 3; *“Du får jo lyst til å utfordre deg selv mer, at når du får til ting så har du lyst på å få nye utfordringer.”*. Kompetanseopplevelse, autonomi og tilhørighet er tre sentrale begreper som vil føre til indre motivasjon og positive følelser. Leder 1 forklarer at hun gir ansvar tidlig i ansettelses fasen, og at det er viktig å vise at hun stoler på sine medarbeidere og gir tilliten fullt og helt. Sitat; *“Alle får ganske bra med ansvar, tidlig. Det er viktig for meg å vise at jeg stoler på deg og gir den tilliten ved å gi deg det ansvaret.”*. Medarbeider 3 gir et bekreftende utsagn da hun forteller; *“Jo mer erfaring du får, jo mer mestrer du ting som er vanskelig.”*.

Leder 2 forteller at arbeidsoppgaver blir bestemt i fellesskapet og at det fungerer best. Sitat; *“Vi har en ganske levende, i den forstand at arbeidsoppgavene blir bestemt av menneskene som er der.”*. Dette kan være motiverende for de ansatte da de får muligheten til å være med å bestemme arbeidsoppgavene de selv skal utføre og at man vil føle mestring ved å håndtere arbeid på sin egen måte.

Som beskrevet i teorien om mestring er det helt essensielt å gi ros, vise beundring og skape en relasjon til sine medarbeidere. Dette kan bidra til at medarbeiderne styrker sin egen mestringsevne og er med på å påvirke de andre i teamet. Medarbeider 2 forklarer mestring som; *“Det er å gjennomføre en oppgave, på en best mulig måte. En god måte og føle at man får en merverdi igjen for det da, at folk setter pris på det du gjør.”*. Ut i fra våre resultater kan vi se at informantene foretrekker bekreftelse på godt arbeid, da dette skaper motivasjon og økt mestringsglede. Flere av intervjuobjektene forteller i intervjuene at de får bekreftet dette ved en “klapp på skulderen” og ros ved godt arbeid. Noen forteller også at de ønsker konstruktiv kritikk når det trengs, og at det er positivt med muntlige tilbakemeldinger. Dette resulterer i at medarbeiderne i Plan-B søker etter nye utfordringer og ny kunnskap.

6.0 Konklusjon

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi arbeidet med bedriften Plan-B AS og samlet inn informasjon fra både ledere og medarbeidere. Vi gjennomførte totalt fem dybdeintervjuer for å forske på om muntlig kommunikasjon bidrar til økt motivasjon og mestring i bedriften. Gjennom intervjuene har vi fått et innblikk i informantenes arbeidshverdag på en objektiv måte. For å få informantene til å gi oss et mest mulig troverdig svar, formulerte vi spørsmålene på en slik måte at vi hadde muligheten til å lære noe, og bruke dataene vi samlet inn.

Når vi ser på vår problemstilling opp mot konklusjonen, kan vi si at faktorene motivasjon og mestring er tett knyttet opp mot muntlig kommunikasjon. Da vi analyserte resultatene i datainnsamlingen, og sammenlignet med teori, kunne vi allerede en sammenheng mellom de tre hovedkomponentene; muntlig kommunikasjon, motivasjon og mestring. Ut i fra vår analyse kan vi trekke frem at tillit, fellesskap og ansvar er tre vesentlige faktorer som spiller inn på opplevelsen av mestring.

Etter vårt besøk hos Plan-B opplevde vi Plan-B som en bedrift med et fellesskap som gir rom for utvikling og muligheter. Dette bekreftet intervjuobjektene, og vi kan konkludere med at Plan-B er en organisasjon som gir mulighet for utvikling og mulighet for ansatte.

Hos Plan-B er døren til lederne alltid åpen for de ansatte. Lederne mener at dette vil være med på å bidra til et godt forhold mellom leder og ansatt. I en liten organisasjon som Plan-B kan det å kjenne sine ansatte være en vesentlig fordel, da det gjør det enklere å tilrettelegge oppgaver og bygge tillit med sine ansatte via kommunikasjon og åpenhet. Dersom kommunikasjonen ikke lenger skulle fungere optimalt i bedriften kan det oppstå manglende tilfredshet som vil være med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi ser ikke på den muntlige kommunikasjonen i Plan-B som et problem, da alle de fem informantene bekreftet med flere forklarende utsagn, hvordan muntlig kommunikasjon og kommunikasjonen generelt er et svært viktig element i de ansattes hverdag.

Vi kan tilslutt konkludere med at muntlig kommunikasjon har en innvirkning på motivasjon og mestring hos de ansatte i Plan-B.

6.1 Videre forskning

Etter gjennomført oppgave, kan vi se på våre resultater, at vi gjerne skulle hatt flere informanter. Flere informanter ville gitt oss et mer representativt resultat. For å teste validiteten til vår forskning kunne vi stilt de samme spørsmålene til midlertidige ansatte i organisasjonen. På denne måten kunne vi forsket på om den muntlige kommunikasjonen samsvarer mellom ledelsen og de midlertidige ansatte på samme måte som med de faste. En annen måte å undersøke validiteten på kunne vært å gjennomføre den samme undersøkelse i en tilsvarende bedrift eller sett på sammenhenger eller ulikheter ved større bedrifter. På grunn av den begrensede tiden vi har hatt på denne oppgaven, har vi ikke hatt muntlighet til å gjennomføre dette.

For å få et mer konkret svar på vår forskning, kunne vi tenkt oss å formulere spørsmålene på en annen måte. Dette er noe vi har observert i ettertid. Da ville vi også stilt spørsmålene i en annen rekkefølge enn det som ble gjennomført i denne oppgaven. Som videre forskning kunne vi sammenlignet våre resultater, med å undersøke problemstillingen dypere ved å gjennomføre observasjoner i bedriften.

7.0 Litteraturliste

Askheim, Ole Gaut og Grennes, 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Buch, Robert, Anders Dysvik, Bård Kuvaas. 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. 1.utg. Cappelen Damm

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget. 281 kommunikasjonsprosessen

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Høyskoleforlaget.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt.

Kaufmann, Astrid, Geir Kaufamm. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap, person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Plan-b. konsept. Lesedato 4. mars

2018: <https://www.plan-b.no/konsept/>

Postholm, May Brit. 2010. Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Fjellstad, Simen. Nøkkelen til god motivasjon. Psykologisk. Lesedato 11. februar 2018: <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere, personalledelse i norske virksomheter*. Oslo: Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Spørsmål til leder:

Introduksjon:

- Hvilken stilling har du og kan du fortelle litt om stillingen din?
- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Hvor mange medarbeidere har du ansvar for?
- Hvilke forhold har du til dine medarbeidere?

Motivasjon:

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hvilke metoder benytter du for å fremme motivasjonen til dine medarbeidere?

Kommunikasjon:

- Hvordan er kommunikasjonen i denne bedriften?
- Hva assosierer du med god muntlig kommunikasjon?
- Ser du på muntlig kommunikasjon som et viktig verktøy i organisasjonen?
- Tilrettelegger du de ansattes arbeidsoppgaver slik at de opplever økt mestring?

Spørsmål til medarbeider:

Introduksjon:

- Hvilken stilling har du og kan du fortelle litt om stillingen din?
- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Hvilke forhold har du til din leder på din arbeidsplass?

Motivasjon:

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hvordan kan din leder bidra med å fremme din motivasjon?

Kommunikasjon:

- Hvordan er kommunikasjonen i denne bedriften?
- Hva assosierer du med god muntlig kommunikasjon?
- Oppleveres det gjensidig kommunikasjon mellom leder og deg?
- Ser du på muntlig kommunikasjon som et viktig verktøy i organisasjonen?
- Hvilke kommunikasjonskanaler utenom muntlig kommunikasjon benytter deres leder i Plan B?

Mestring:

- Hva legger du i begrepet mestring?
- Føler du en mestring på arbeidsplassen, og får du bekreftet godt arbeid?
- Opplever du at økt mestring gir økt motivasjon?
- Hvordan kan din leder bidra til økt mestring?

Vedlegg I I: Transkribering leder 1

Introduksjon:

- **Hvilken stilling har du og kan du fortelle litt om stillingen din?**

Jeg er administrerende direktør i Plan B. Jeg har det overordnede ansvaret, vi er jo delt opp i tre selskaper, så jeg er overordnet i alle tre, samtidig som jeg også jobber en del i management, altså med profilene våre. Men det handler om å sørge for at vi går frem over rett og slett.

- **Hvor lenge har du vært i denne stillingen?**

Jeg har vært i Plan B i 11,5 år, det føles ut som jeg har vært her i 4, og det er jo bra for da er det jo veldig gøy. Så jeg startet, da var vi vel tre stykker, når vi starta. Så det er meg og hun som er økonomisjef som har vært her siden starten. Også har vi bare gått jevnt og trutt og bare jobbet oss oppover, og fått flere folk og flere profiler, og utvidet med flere forretningsområder. For det er viktig for i dagens samfunn så endrer ting seg så kjapt, så det er viktig å følge litt med, så, så nå er jo, det er lettere å være 12-13 faste ansatte enn å være 3. Som en leder så er det mye lettere, for når man er leder for 3 så må man gjøre veldig mye,

man må gjøre alt. Men nå har jeg muligheten til å være mye mer leder, enn å skulle være så veldig operativ hele tiden, så nå må jeg prøve å være litt mer strategisk og jobbe litt overordnet. Det er jo også en kunst når man har vært veldig operativ. Så vi er et veldig sånn “på gulvet” selskap, vi har et veldig lavt hierarki, og er litt sånn alle bretter opp ermene hvis det trengs.

- Er det den første leder stillingen du har hatt?

Det er absolutt den første leder stillingen, og det var litt sånn tilfeldig, fordi de trengte en daglig leder, også var vi to stykker, og hun ene var 10 år yngre enn meg så jeg tror det var helt sånn naturlig å spørre meg. Men jeg kjenner Harald fra BI, så vi jobbet mye sammen på BI. Og først var det litt sånn vi trenger en daglig leder for du må signere på noen papirer i regnskaper og sånn, så jeg hadde ikke tenkt så mye på at jeg skulle bli leder. Også har det bare blitt helt naturlig, også kjenner jeg at det passer meg godt, men det er jo også noe man må lære seg og man må øve på hele tiden. Man må ha lyst til det, også er det lurt å oppdatere seg og gå litt på lederkurs underveis. Selv om man har tatt det en gang så bør man hele tiden utvikle seg.

- Hvor mange medarbeidere har du ansvar for?

Vi er 12 faste ansatte, men vi har vel til tider være 50 stykker her fordi vi driver med tv produksjon, og da blir det veldig sånn trekkspill organisasjon. Så nå har vi en produksjon gående, og da har vi vel 10 freelance inne, også er de her i 8-10 måneder, også går de ut. Da er det den som er leder for det prosjektet som er leder for de, men sånn i bunn og grunn så er det mitt ansvar å ta vare på alle sammen. Men 12 faste.

- Hvilke forhold har du til dine medarbeidere?

Jeg har et veldig godt forhold til mine ansatte, jeg føler at jeg har et veldig vennskapelig forhold til mine ansatte, jeg kjenner de godt, vi er en veldig god gjeng. Jeg føler det å gå på jobb er som å være sammen med venner. Det kan jo være litt sånn på godt og vondt, fordi når man er leder så skal man også ta de upopulære avgjørelsene. Men jeg føler jeg en ganske tydelig leder, jeg er på veldig nivå med de, men det har nok også å si at jeg har vært på gulvet, jeg har begynt på det laveste og gått oppover, så jeg vet veldig godt hva som trengs på alle nivåer. Jeg kan lett sette meg inn i, ja Thea sin jobb da. Jeg kan lett sette meg inn i Thea

sin jobb og vite hva som er hennes utfordringer er fordi jeg har vært der selv. Og det tror jeg er en fordel for alle egentlig, at jeg har gått gradene.

Motivasjon:

- Hva legger du i begrepet motivasjon?

Motivasjon.. Jeg tenker at motivasjon ja. ehm. Motivasjon er jo, tenker jeg er et positivt ladet ord, motivasjon skal være noe som gjør at du vil utvikle deg, altså at du blir motivert av noe, og vil gjøre det bedre. Jeg tenker det er viktig å motivere folk til å prestere bedre og yte bedre og ha det bedre, rett og slett. Jeg kan ikke definisjonen på motivasjon egentlig, jeg tror alle vet hva motivasjon er, men det er ikke så lett å sette ord på det.

- Hvordan motiverer du deg selv da?

Jeg, eh, nå har jeg blitt ganske god, nå har jeg ganske lang erfaring da, men jeg har lært meg til å gjøre de tingene som jeg vet er bra for meg selv å gjøre, og luke ut de tingene som gjør at jeg ikke blir motivert, i den grad det går an å styre. Hele tiden tenke liksom, “trenger jeg å gjøre dette? Er det behov for meg der? Eller trenger jeg det ikke? Kan jeg delegere det til noen andre?” for eksempel. Og sørge for å hele tiden gjøre ting som gir meg noe rett og slett. Men det å være sammen med mennesker motiverer meg veldig, det å se at mennesker lykkes, eller det å jobbe med folk, blir jeg motivert av.

- Hvilke metoder benytter du for å fremme motivasjonen til dine medarbeidere?

Jeg tror det handler mye om, altså her snakker vi lite om oppgaver, vi snakker mye om ansvar. Selv om man er helt ny, og også når man kommer inn som praktikant, sånn som Thea gjorde i høst så tror jeg det er viktig å gi folk et ansvar, og stå ved det. Også gi de muligheten til å prøve og feile, og ikke si sånn “dette er dine fem oppgaver” men “dette er ditt ansvarsområde og hvordan de løser det er litt opp til deg selv”, for alle er veldig forskjellig. Og folk gjør ting på forskjellige måte. Noen sender masse mail, mens noen vil heller ringe. Også heller være en god støtte, og si at hvis det noe du lurer på så må man jo spørre, og prøve å følge opp uten å være for tett på, så det føles veldig sånn over skulderen. Også håper jeg at man blir motivert av det, fordi de vet at de kan feile og være en så trygg leder at de vet at de kan komme til meg om ting ikke bra og, og si at det går fint. Det tror jeg er det viktigste egentlig, og snakke mye. Asså det jeg har lært i en lederjobb, det skal dere vite når dere blir

ledere, er at nesten hele dagen går med på å snakke med ansatte. Alt som foregår på mail gjør du nesten når du kommer hjem, for når noen banker på døra og har lyst til å prate så må du ha tid. Det tok litt tid før jeg skjønnte for da var jeg litt sånn “det her har jeg egentlig ikke tid til, for jeg skal gjøre så mye annet”. For folk trenger avklaringer, de trenger bekreftelser, de trenger å vite om de er på rett spor. De trenger rett og slett bare hvis du er ny, å vite at det de gjør er rett, også gi de tilliten på det. Og det er ikke noe rett og galt, tenker jeg, på hvordan man gjør ting. Altså man skal jo et sted, men hvordan du kommer dit får være litt opp til hver enkelt så lenge man kommer seg til den andre enden på en best mulig måte.

Kommunikasjon:

- Hvordan er kommunikasjonen i denne bedriften?

Jeg opplever at den er.. Det er en veldig flat struktur. Sånn at det er veldig mange på sammen nivå, selv om man har ulike stillinger. Jeg tror alle er veldig bevisste på at alle funksjoner i et team må være der, selv om kanskje noen har vært der lengre eller kortere og noen har kanskje mere ansvar, en høyere rang, hvis man kan si det, men vi er veldig bevisste på at alle har jo en funksjon, det er en verdikjede som skal løses og alle har en funksjon i den. Så jeg opplever at vi snakker mye sammen, faktisk, vi mailer jo og, men vi snakker faktisk mye sammen, det er mye kommunikasjon, ikke så mye møter, vi prøver å holde oss litt unna møter, men heller prøver å løse ting der da.

- Opplever du at det er gjensidig mellom medarbeiderne og deg?

Ja, jeg opplever at folk kommer til meg hvis det er noe, jeg opplever ikke at ingen tør å si noe. Vi har møter hvor vi oppfordrer alle til å snakke også er vi et sted hvor man blir tatt med tidlig inn i prosesser selv om man er helt ny. Det er ikke sånn at man må ha jobbet i 5 år for å få lov til å være med på et spesielt møte. Og prøver å sette sammen team av folk som fungerer bra sammen, og vi snakker mye sammen.

- Hva assosierer du med god muntlig kommunikasjon?

Jeg assosierer det med at man må være god til å lytte også har jeg lært meg til at det er viktig å stille åpne spørsmål, og det tror jeg er hvertfall viktig når man er leder, at man ikke kommer med svaret, at hvis noen lurte på noe, de kommer kanskje til meg å vil kanskje ha et svar, men det kan ofte være litt for lettvin, og hvordan jeg ville gjort det er kanskje ikke den

riktige måten, så jeg har lært meg til å stille åpne spørsmål og la de kanskje komme frem til et slags svar selv, og sammen liksom prøve å veilede litt underveis: “Ja, hva tenker du her? Hva ville du gjort?” Og vise at jeg vil at du skal prøve å løse det selv, ved å heller kommunisere litt underveis. Det funker for oss.

- Ser du på muntlig kommunikasjon som et viktig verktøy i organisasjonen?

Ja, kjempeviktig! Jeg tenker vi er ganske mye på mail og telefon i løpet av en dag med kunder og da tenker jeg at mange ting må man ha skriftlig av ulike grunner, men jeg tror man løser mye mer med direkte kommunikasjon, helst i samme rom, fordi man kan lese og tolke hverandre, jeg har vært på et foredrag nå med Petter Schjerven nå om kroppsspråk, og det er 7% som sies og 93% som har med kroppen å gjøre. Så jeg tror det å heller snakke sammen løser ting bedre, og man kommer raskere frem til en løsning eller sluting eller hva man skal gjøre. Og det er lettere å unngå misforståelser og mistolkninger. Også er jeg veldig for høy takhøyde og man skal si det man mener. Man må ikke si en ting men føle noe annet for det blir egentlig bare dumt. Så jeg legger opp til at det er ingen dumme spørsmål og ingen feil svar.

- Så det er muntlig kommunikasjon du foretrekker?

Ja absolutt, absolutt muntlig kommunikasjon. Noen ganger må man jo skrive mailer og formulerer seg men jeg synes at det er bedre å løse ting, man løser mye raskere ting på et kvarters muntlig kommunikasjon enn å bruke 2 timer på å sende mailer frem og tilbake.

- Tilrettelegger du de ansattes arbeidsoppgaver slik at de opplever økt mestring?

Ja jeg føler vel jeg gjør det i den grad at de får, alle får ganske bra med ansvar, tidlig. Selv om man er ny og kanskje kommer rett fra skolen, det er viktig for meg å vise at jeg stoler på deg og gir den tilliten ved å gi deg det ansvaret. Men jeg er her som en god støtte, vi er jo mange som har vært her mange år så jeg tenker det er jo et selskap med mye erfaring. Også mener jeg at vi er gode på å ta inn folk tidlig, selv i kundemøter, sender folk ut med profilene våre. altså det å jobbe med profile artister som vi gjør, ja dere kjenner jo Thea, for henne da å møte en profil på Gardermoen for første gang å være med vedkommende på en helg til Tromsø, det er ganske tøft. Og bare liksom “hei hei, jeg heter Thea og jeg heter Espen Linn og vi skal sammen til Tromsø en helg. Han har masse erfaring og gjort det mye, og hun er

ganske ny. Men de viser jo at de har lyst, og da tenker jeg at da skal du få det ansvaret og det vokser du ekstremt mye på da. Enn at vi hadde sagt at nei du må vente et år før du kan gjøre det, det har jeg ikke no troa på, man må liksom bli kasta litt ut i det og det er liksom begrensa hvor dritt det kan gå, tenker jeg. Så det føler jeg at vi gir folk, jeg tror du får en bratt læringskurve med god støtte ved å bare kaste deg litt ut i ting faktisk. Men nå er vi en liten organisasjon da, jeg vet at det funker nok ikke sikkert overalt, vi er få mennesker som, da er det lett å sku få være med på mye, ja.

- Er det noe du vil tilføye til slutt?

Jeg tenker at det viktigste ved å være en leder er å bare bruke hodet liksom og behandle folk med respekt. om det så er 30 års forskjell og 30 års erfaring forskjell, altså vi har jo masse å lære av nye som kommer inn. Jeg lærer jo masse jeg å, av nye hoder. Så ikke noe mer, det er gøy. Det å jobbe med mennesker er jo kjempegøy, også er det jo litt utfordringer men jeg tror atte så lenge man har god kontakt med de man jobber med uten atte samtidig atte man “nå er vi venner men at de vet at hvis det er noe”, jeg er også en sjef så jeg må ta noen avgjørelser. Så det er ikke alltid vi er enig, men jeg tror at; det var en periode -> hvor jeg hadde vært i permisjon og kommet tilbake og var litt usikker på egen lederrolle, og når jeg da begynte å tvile på min egen funksjon, hvordan jeg ledet så tok jeg ekstremt mye rare og dårlige beslutninger. For da ble jeg bare veldig usikker, og jo dårligere beslutninger jo dårligere leda jeg og det ble bare veldig usikkerhet. Så satte jeg meg ned, da hadde jeg gått på et lederkurs, satt meg ned med teamet og sa at vet du hva nå skal vi, vi må rydde opp i det her, nå ønsker jeg bare at dere forteller hvor det går galt, hva som ikke funker og hva vi kan bli bedre på og spesielt i forhold til hvordan dere oppfatter meg. “Fyr løs, tar det ikke personlig”, litt vondt å høre men kjempe lærerikt for du må på en måte skille litt, jeg vet jo at jeg ikke er en dårlig person, men man kan jo ta litt dårlige valg. Men det trenger ikke å bety at jeg er en dårlig person fordi. Det handler bare om litt rettleiing(?) undervegs, prøve å skille litt funksjon da, person og det å være leder. Men jeg opplever jo at det går jo veldig hånd i hånd, jeg er jo ikke en annen på jobb enn det jeg egentlig er hjemme. Jeg er ganske lik. man må ha ganske god grunnmur i bunnen(lede seg selv før en leder andre). Fordi det verste er jo hvis man begynner å vingle og da er det jo vanskelig for de du skal lede å skjønne hvor du egentlig vil. men jeg syns det er fint å være en leder som kan vise svakhet, og være ærlig. og si “vet du hva, her er jeg litt usikker på hva vi skal gjøre”, jeg har jo ikke alle svarene alltid og også hvis det går

dårlig, sette seg ned og konfrontere, og si “ nå syns jeg det ikke funker lengre, liksom, hva er det dere ikke synes funker akkurat nå?”. Da lærer man masse. Og ikke tro man er verdens beste, for det er man ikke. Og jeg tenker så lenge at jeg og de andre som er ledere her viser at vi har en åpen kommunikasjon så er det jo lettere for de andre å tørre å gjøre det samme da. For det gjelder jo på alle nivåer det er jo viktig at de i alle funksjoner tør å, forhåpentligvis skal jo alle bli ledere en gang.

Vedlegg I I I: Transkribering medarbeider 1

Introduksjon

- Hvilken stilling har du og kan du fortelle litt om stillingen din?

Ja det kan jeg, jeg kan først si mitt navn er Jan Petter Fredstad, for the record.

Jeg jobber som kommersielleleder i Plan B. En stilling som jeg har da hatt siden juni i fjor, en nyopprettet stilling fordi det huset her er et TV hus/ manager hus.

Altså to AS er som da igjen får et tredje bein i forhold til at vi da skal begynne å jobbe med konsepter for næringslivet. Man flyttet TV fagelig og management faglig kompetanse over til å kunne fortelle historier for næringslivet. Det er med bakgrunn i nye plattformer av teknologi gjør liksom at, og trender som dere kjenner til i forhold til hvordan man kommuniserer. Man flytter eierskapet over til egne flater, blir jo din egen kringkaster på en annen måte enn før.

- Er du på en måte ansatt under Line?

Ja, jeg er ansatt under Line, og skal bygge opp en konsept avdeling.

Jeg har ansatt 1 person, også har jeg 4 andre under meg i forhold til at vi bygger redaksjoner. Hensiktet med konsept er å bygge på tverrfagelige faggrupper som kan stå fra det kommer en oppgave til ide, konsept og gjennomføring av produksjon.

Hos oss trenger du ikke å gå til noen andre om du ønsker å få innholdet ditt ut.

- Så bra.

Ja kort fortalt.

- Hvilket forhold har du til din leder?

Fantastisk. Å begynne å, altså ryktene til Plan B har hele tiden vært at det er hyggelig å flinke og inkluderende mennesker, og det stemmer jo, de har jo en eierstruktur gjennom Truls, Harald, Thomas og en som heter Nikola. Om at det er veldig trivelige folk, veldig hyggelig å kommet hit. Den samme holdningen har Line, utrolig trivelig, utrolig imøtekommende. Gir deg egentlig, dem er åpne og ærlige om alt, det vil si at du på en måte blir invitert inn i alle beslutninger, du får være med å på en måte bidra i din retning. Fordi mange selskaper ansetter folk som er lik seg selv eller folk som fører dem på et nytt spor, og i tilfelle her så har det ansatt meg fordi de ønsker en ny retning innom det kommersielle. Da får man lov til å blomstre og det er liksom veldig bra da.

- Hva legger du i begrepet motivasjon?

Det egentlig det jeg sa nå, når du kommer inn i en tverrrfagelig gruppe med mange flinke folk, det å kunne være en del av fellesskapet, få lov til å blomstre, få lov til å lære. De siste årene har jeg merket det, når det digitale skiftet har kommet så er det veldig mange som påberoper seg ekspertise på områder uten om at de deler om det. Etter vårt syn så er det litt feil, vi ønsker å dele kompetanse og bryte ned siloer. Det er ofte det som skjer når de er digitale, det er offline og sånne ting. Vi ønsker på en måte og dele og bryte ned siloer.

- Opplever du at du får økt motivasjon, at du har autonomi på at du kan styre litt selv på en måte?

Ja, når jeg begynte her, så hadde jeg jobbet frilans. Så jeg kunne egentlig begynne dagen etter jeg signerte. Det kom overraskende på de. Normalt så har du 3 mnd på deg til å planlegge, så det endte med da, at jeg som daglig leder kunne jobbe ut en strategi på hvordan vi kunne jobbe, hvordan vi som et felles hus med litt sånn kommersielt ståsted kunne stake ut en ny kurs. Det vil jo, det er jo en enorm motivasjon å kunne være med på det og påvirke det. Det er stor takhøyde i forhold til å foreslå ting, å sånne ting. Og når man da er et selskap som ikke har noen eiere, annet enn at de sitter her så er det lettere å få gjennomslag. Eller at man sier det lar vi ligge.

- Hvordan motiverer du deg selv til hverdagen?

Nei, jeg motiverer meg selv fordi det er gøy å skape noe, det å jobbe , det å jobbe med masse flinke folk. Jeg tror det også. Og så er det den filosofien at hvis du ansetter flinkere folk enn deg selv så blir det ihvertfall gøy da. Så nei jeg blir motivert av, jeg er gammel trommeslager og jobbet i TV i mange år, så jeg blir motivert av miljøet, underholdning, av det å skape noe, lage morsomme ting.

- Hvordan bidrar din leder til din motivasjon i hverdagen?

Nei, det hun bidrar til er at jeg får. Jeg kan komme inn til henne når som helst å prate med henne, jeg kan bidra med mine tanker og mine retninger på hvordan jeg har lyst til å gjøre det, vi kan sammen skape retning. Det er veldig stor takhøyde og det er mulighet til å utvikle deg og muligheter til å komme med forslag. Det er jo utrolig motiverende. Ja hvis det var et svar.

- Hvordan opplever du kommunikasjonen, nå har jo du fortalt litt men?

Kommunikasjonen her, du tenker muntlig?

Det som på en måte, det huset her har jo gått fra være et TV og management til å bli noe enda større. Så vi har jobbet mye med å prøve å gå vekk i fra bare å jobbe muntlig, men også jobbe metodisk i forhold til å bli mer profesjonaliserte da. Når du får enda flere synergier mellom avdelinger så må du være veldig tydelig på hvordan du kommuniserer forventninger, hvordan du på en måte fordeler oppgaver et cetera. Du kan ikke bare, du må dele med å motivere og det med oppgavefordeling da.

Motivere kan du, da ønsker jeg å jobbe tett med de jeg jobber sammen med, prate med dem, har jobbet i NRK i mange år og da gikk jeg heller å pratet med de 1 km i det andre bygget enn å ringe dem. Mange i NRK har jobbet der i 30 år og bare snakket med folk på telefonen. Men jeg ønsker å sitte sammen med folk, å prate med dem å sanne ting. Men når det kommer til å jobbe med spesielle oppgaver og prosjekter så må du ha en skriftlig kommunikasjon som er veldig tydelig på oppgavefordeling og av avklaringer da. Det merker jeg at vi kanskje må bli enda flinkere til. Det har vært veldig mye muntlig, men nå må vi steppe det litt opp.

- **Ja bli bedre på det skriftlige?**

Ja metodisk på hvordan vi jobber, det tror jeg, så det jobber vi veldig mye med.

- **Men du opplever at det er gjensidig kommunikasjon her?**

Mellom leder og deg?

Ja jeg opplever det, hva tenker du med gjensidige?

- **Nei, atte hun kan komme med innspill til deg og du kan komme med innspill til hun, dere kan jobbe sammen på en måte?**

Ja vi kan både jobbe sammen og irttesette hverandre, i forhold til hvis jeg som ny kommer med en innspill som kanskje er litt på utsiden av det som ligger i verdien av selskapet så kan hun si det til meg, uten at jeg trenger å føle meg, ja.

- **Men du tør å si dine ting?**

Ja, jeg sier mine ting og hun sier sine ting, det er veldig stor takhøyde her.

- **Ja. det er supert.**

Ja så det er bra.

- **Men ser du på det muntlige som et viktig verktøy eller tenker du nå at det skriftlig er et enda viktigere verktøy?**

Eller nei, for meg personlig, er det muntlige viktigere for meg, det er der du kan gjøre underverker i forhold til å få folk til å dra i samme retning. Det å snakke med folk og ikke minst gi de friheter face to face.

Det er sånn, for et eksempel en av tekstforfatterne som begynte her, da vi jobbet med vipps så hadde hun jobbet i 2 dager, hun var med inn å møte annonseringen i vipps etter dag to. Det er det samme som da en utdannet kommer å blir med med en gang. Det er så viktig da, å inkludere med engang og det er jo da når du går og forteller det face to face, og liksom legger opp strategien på hvordan du har tenkt til å jobbe så er det mye bedre enn å få en mail. Hei du er invitert til møte, dette er agendaen.

Så sitter du der og blir litt halv skremt, da er det mye bedre å være i samme rom å bruke ord med munnen din, hvis det var svaret.

Mestring.

- Hva legger du i begrepet mestring?

Mestring er for meg på en måte å rett å slett, sette seg noen, det er forskjellige nivåer.

Du kan ha på en måte mestring i hverdagen i forhold til å sånn som jeg som er tobarnsfar og 2 år og 4 år, og kona skal ha en helt ny jobb, det er mestring i forhold til å matche det i forhold til familieliv og sånne ting.

Andre mestringer er det å komme inn ny i et selskap, å prøve å bygge opp en kultur av en ny avdeling og få det til å gli, få alle med på laget, det tok jo litt tid å samkjøre de avdelingene på huset her, til at vi ikke skulle være en trussel men at det er muligheter og sånne ting.

Så det å mestre både det private sammen med at du faktisk skal levere noe her da, det er på en måte. Det å lykkes da, da har du mestret noe føler jeg sånn sett.

Hvis det var et svar.

- Føler du mestring på arbeidsplassen?

Ja jeg føler det, jeg bruker referanser fra andre steder jeg har jobbet.

Der var jeg også en form for leder, veldig grunder.

Der var det et selskap, der jeg var helt alene, det var teknologi. Jeg var avhengige å ha kall det mentorer, der følte jeg ikke mestring. Og da gikk jeg det skrittet å sa at jeg er ikke rett mann til å være her. Jeg synes at dere skal finne noen andre.

Så da tar jeg konsekvensen av at jeg ikke føler mestring. Jeg sitter jo ikke her å taper det selskapet for penger. Da måtte jeg finne på noe annet, det tror jeg veldig mange setter pris på. Mens her, har jobbet i TV som sagt, det er som å komme hjem. Man føler mye mer mestring i forhold til hva man skal jobbe med.

- Føler du at du får bekreftet godt arbeid her?

Ja, det føler jeg. Har veldig god dialog med daglig leder og styreformann og ja.

Det sånn at når man også er med å utvide horisontene til et selskap så føler man også gjennom det engasjementet som de bidrar med da, vi har vært hos FB i Stockholm. Vært hos google og sånne ting. Når du åpner øynene til folk også så føler du mestring i den forstand at du ser at tilbakemeldinger er gode og da gjør man noe rett tenker jeg.

- **Føler du at din økte mestring på arbeidsplassen gir også deg økt motivasjon i hverdagen?**

Ja, ja det gjør det.

Men det er sånn, når du kommer hjem så er du ganske sliten. Du skal håndtere disse unga og bygge terrasse også, så noen ganger, for 2 dager siden la jeg meg kl 20.00 fordi man er så sliten. Jeg leste en artikkel at du trenger 8 timer søvn hver dag og det hadde ikke jeg hatt på en stund. Så tenkte jeg skulle ta igjen litt.

Jeg er veldig sånn at da jeg er klar over at jeg er sliten og for at jeg skal meste å holde farten så må jeg også hvile litt da, jeg tror det er greit å ha en viss styring av det. Jobb er ikke hele verden. Det er viktigere at du faktisk overlever på en måte.

- **Hvordan føler du at lederen din bidrar til økt mestring, for deg da?**

Vi jobber veldig tett, i forhold til å sammen kunne legger strategier og tanker på hvordan vi vil ha det her, hun støtter meg, jeg har nettopp gått et mediestrategi kurs. I forhold til at vi skal øke kompetansen innen strategi, innsikt, slik at når vi jobber med innhold så er det basert på ordentlige seriøse vurderinger kontra å bare synse da, så det legger til grunn for kompetanseheving og muligheter der er utrolig bra.

- **Så du syntes at hun tilrettelegger for deg?**

Ja, svaret er ja. Du fikk et lengre svar.

- **Det er bra det.**

- **Til slutt er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om nå?**

Å jobbe i Plan B, ledelsen er sånn at hos oss jobber du under frihet, og du leverer, de forventer at du leverer det som man skal levere, ellers kan du stå fritt til hvordan man gjør det. Det er det som er fremtidens arbeidsmarked også, du kan være fleksibel.

Sikkert sånn dere vil ha det også, at man kan jobbe på hytta en fredag, så gjør ikke det noe, så lenge du gjør det som du skal, og ja vi som er ledere er tilgjengelig hele tiden og det er forsåvidt greit. Hvis jeg drar i barnehagen så jobber jeg på kvelden med administrative ting.